

---

## Actes de la deuxième conférence internationale sur la Francophonie économique

### *L'ENTREPRENEURIAT ET L'INSERTION PROFESSIONNELLE DES JEUNES ET DES FEMMES EN AFRIQUE FRANCOPHONE*

Université Mohammed V de Rabat, 2-4 mars 2020

---

## **FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS DE L'ENTREPRENEURIAT FÉMININ : LES COOPÉRATIVES FÉMININES**

**Souad MERIMI**

*Doctorante- Laboratoire de recherche Management des Organisations Droits des Affaires et Développement  
Durable, Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales – Souissi-Rabat. Maroc.*  
[souad.merimi@um5s.net.ma](mailto:souad.merimi@um5s.net.ma)

**Lekbira EL FADI**

*PA- École Supérieure de Technologie – Salé, Maroc.*  
[l.elfadi.ests@gmail.com](mailto:l.elfadi.ests@gmail.com)

**RÉSUMÉ** – Les chiffres de la structure de l'emploi des femmes actives occupées adultes en tant qu'indépendantes et employeurs révèlent qu'elles représentent respectivement 16,5 pour cent et 0,8 pour cent de la population active féminine. Au Maroc, le nombre de femme entrepreneure représente 12 pour cent du nombre total des entrepreneurs. Elles sont concentrées sur Rabat et Casablanca. Leur chiffre d'affaires reste inférieur à 20 millions MAD, leurs âges pour la plupart d'entre elles, ne dépasse pas 40 ans. La moitié d'entre celles résidentes en milieu urbain possèdent une expérience professionnelle en tant que salariées de tous domaines confondus, qui les a aidées à se lancer et à progresser dans l'entrepreneuriat. Les secteurs d'activité dans lesquels elles investissent en milieu urbain sont notamment le commerce et les services, et l'agriculture en milieu rural. Malgré les difficultés qu'elles connaissent, ces femmes entrepreneures créent en moyenne 5 emplois durant l'année, ce qui montre le potentiel important d'opportunités d'emploi si elles sont soutenues. Les perceptions socialement construites et les craintes intériorisées des femmes constitueraient des facteurs majeurs entravant l'entrepreneuriat féminin. La présente communication présente les résultats d'une étude empirique menée auprès de groupes d'entrepreneures pour déterminer les facteurs clés de succès de la femme entrepreneur.

**Mots clés :** Entrepreneuriat féminin, coopératives féminines, facteurs clés de succès,

Les idées et opinions exprimées dans les textes sont celles des auteurs et ne reflètent pas nécessairement celles de l'OFE ou celles de ses partenaires. Aussi, les erreurs et lacunes subsistantes de même que les omissions relèvent de la seule responsabilité des auteurs.

### **Introduction**

Les initiatives venant d'en bas et impulsées par la société civile, ont historiquement toujours répondu à des enjeux de société majeurs. Ce sont des femmes et des hommes qui déterminent sur le terrain les besoins et activités nécessaires puis y répondent par la création d'une organisation envisagée en tant que moyen, et non comme une fin en soi.

Ces initiatives, qui dessinent les contours de l'économie sociale et solidaire ont alors des spécificités et ne sont substituables ni par l'Etat ni par le marché. Elles s'enracinent dans un terreau de développement soutenable, puisqu'elles ne visent pas à accroître production et consommation dans une logique de croissance infinie. Mais, elles ambitionnent l'émergence d'un paradigme à l'exact opposé. Le territoire apparaît dans ce cadre comme le creuset de l'économie puisque les différents types d'interactions qui s'y enchevêtrent sont la source même de ces organisations.

Pour comprendre leur évolution et pouvoir envisager leur diffusion ainsi que le développement de l'économie sociale et solidaire au sein de l'économie plurielle, il semble intéressant d'analyser le facteur territorial qui favorisent la réussite des activités économiques locales.

D'autre part, l'entrepreneuriat social a connu un grand essor depuis les années 80 aux Etats-Unis comme en Europe (Kerlin, 2006 ; Defourny et Nyssens 2010). Les académiciens portent de plus en plus un vif intérêt pour ce phénomène, qui existait partout et depuis toujours (Bacq et Jenssen, 2011) mais dont les manifestations contemporaines se révèlent intrigantes, d'une part leur succès et leur développement rapide. La littérature traitant du sujet reflète parfaitement cet engouement traduit par l'accroissement de la production scientifique depuis la fin des années 90 (J.C.Short et al, 2009 ; Huybrechts et al, 2012). La revue de cette littérature fait ressortir plusieurs constats dont l'un des majeurs est l'absence de consensus et de paradigme unificateur quant à la définition du concept (Bacq et Jenssen, 2011). Ceci s'explique par les distinctions relatives à la conception et la pratique de l'entrepreneuriat social dans les différents contextes, notamment en Europe de l'est et aux Etats Unis. Penser et pratiquer l'entrepreneuriat social reste donc soumis aux spécificités du contexte géographique.

Cet article s'inscrit dans cette perspective, puisque nous cherchons à comprendre les facteurs clés de succès de la coopérative féminine au Maroc, un pays où nous assistons à l'émergence du phénomène de l'entrepreneuriat Social porté les femmes.

### **Présentation et objectifs de l'étude**

Le présent article porte sur l'appréciation critique portée sur le concept « Genre » en lien avec le développement humain sur la base d'une étude de cas. L'étude est conçue de manière à mettre en avant la participation économique des femmes et concourir à leur épanouissement et à l'amélioration de leur autonomisation.

Dans les faits, les femmes ont un accès très limité aux ressources économiques comparativement à leurs homologues masculins et généralement actives dans l'économie informelle. Elles sont sous représentées dans les secteurs d'activité à valeur productive élevée, occupent des emplois sous payés et sont souvent considérées officiellement dans les statistiques nationales comme inactives parce qu'elles sont femmes au foyer et leur travail est rendu ainsi invisible.

Aussi, les femmes s'avèrent être très vulnérables en matière de participation économique étant donné que généralement, elles sont souvent les plus assujetties à l'illettrisme ou à l'abandon scolaire et les moins armées en termes de formation et d'acquisition de compétences susceptibles de les rendre employables. Sur la base de ce constat, ce projet d'étude d'ordre qualitatif et exploratoire se propose de développer une réflexion s'articulant autour de la dimension « Genre » dans les différents programmes de l'Initiative Nationale pour le Développement Humain (INDH) au niveau de la Préfecture de Salé.

Il a vivement mis l'accent sur les perceptions plurielles des rapports sociaux de genre en interpellant les rôles et les responsabilités assignées culturellement aux Femmes et aux Hommes et leurs impacts sur l'accès, l'affectation et la répartition des ressources.

Son but est de mesurer à quel point les besoins différenciés des Femmes et des Hommes et leur participation au processus de conception et de montage des projets, sont pris en considération.

Aussi, il projette de susciter chez les décideurs publics au niveau du site de l'étude (Ville de Salé), une prise de conscience de l'utilité sociale et économique de l'organisation des femmes de Salé en coopératives et/ou en associations et leur contribution dans la lutte contre l'exclusion et les inégalités notamment de Genre. De surcroît, la promotion des programmes de l'INDH à travers la mise en œuvre de partenariats et l'exécution de projets de développement, pourrait faciliter le passage pour ces femmes, d'une logique de travail non payé (tâches domestiques) à une logique d'activité de développement personnel et/ou de travail marchand (activité rémunérée) qui demeure un levier (parmi d'autres) visant la reconfiguration de la Division Sexuelle du Travail (DST) et des Rapports Sociaux de Sexe (RSS) pour plus d'équité et de dignité au sein de notre société.

Enfin, ce travail, dont les résultats sont à géométrie variable, est une contribution aux programmes d'habilitation des femmes en tant que population cible et en particulier, celles issues de couches sociales défavorisées. Il peut aisément s'inscrire dans le débat réactivé par l'INDH autour de la problématique de la pauvreté, la marginalisation et l'équale répartition des ressources entre les Femmes et les Hommes.

Il sera question dans cet article de présenter en premier lieu, les généralités de l'étude empirique de notre travail à savoir : l'objectif de l'étude, les acteurs concernés par cette étude, l'échantillon ciblé, les outils méthodologiques adoptés pour la réalisation de notre enquête sur le terrain et les contraintes rencontrées lors de la réalisation des enquêtes sur le terrain.

En deuxième lieu, ce chapitre sera dédié à exposer l'interprétation des résultats de nos investigations sur le terrain tout en soulevant les principaux constats qui nous aideront aussi bien à :

- L'infirmité ou à la confirmation de nos hypothèses de travail,
- La présentation des facteurs clés de succès des coopératives féminines au Maroc.

### **Les généralités sur l'enquête :**

#### **L'objectif de l'étude :**

Ce travail de recherche a pour objectifs :

- - Présenter la situation de l'activité économique des coopératives au niveau de la ville de Salé,
- - Renseigner sur les niveaux de blocage se rapportant au développement de la coopérative,
- - Esquisser une évaluation des facteurs clés de succès de la coopérative féminine.

### Les acteurs concernés par cette étude :

Notre travail empirique a porté principalement sur le ciblage d'une seule catégorie représentée par les coopératives féminines à Salé:

A ce niveau une enquête qualitative est menée à travers la réalisation d'interviews spécifiques avec un groupe de coopérative de femmes exerçant à Salé dans plusieurs domaines.

### L'échantillon :

Notre enquête portera sur un échantillon représentatif de coopérative exerçant à Salé dans la production et le service ayant un nombre d'années d'existence de 2 ans minimum ainsi qu'une expérience remarquable permettant la réussite de l'enquête et garantir la fiabilité des résultats.

### Les outils méthodologiques:

Pour la réalisation de notre enquête, nous avons opté pour seul type d'outil méthodologique :

- Le guide d'entretien ;

### Le guide d'entretien

Nous avons opté pour l'élaboration d'un guide d'entretien dont les questions sont semi directives adaptées selon le type des interviewées.

Les réponses sur le guide d'entretien ont été collecté lors de 3 ateliers différents avec 3 types de coopératives exerçant dans :

- Atelier n°1 : Coopératives de production artisanale spécialisée dans le tapi Rbati,
- Atelier n°2 : Coopératives de production artisanale spécialisée dans le tissage des tapis et coussins berbères,
- Atelier n°3 : Coopératives de production agricole spécialisée dans les plantes aromatique.

Les ateliers se sont déroulés suivant la méthode semi-directive et le croisement des résultats se présentent ci-dessous.

### **Croisement des résultats**

De manière générale, l'essentiel des activités reproductives, non génératrices de revenus, sont considérées comme féminines. C'est le principe la Division Sexuelle du Travail qui repose sur l'affectation des rôles selon le sexe au sein du ménage et dans la sphère publique, fondée à la fois sur la perception des responsabilités et rôles sociaux des hommes et des femmes et sur l'idéologie de genre.

Il ressort des dires des femmes que les tâches domestiques, largement assumées par les filles/femmes, sont systématiquement non rémunérées, ce qui implique une dépendance monétaire des femmes vis-à-vis de la famille, ou de la communauté. Les hommes ont par contre, en vertu de leur statut de principal soutien du ménage, ou en tant que propriétaire des biens de production du ménage, un accès prioritaire aux activités génératrices de revenus, ou aux revenus tirés de la production familiale.

De ce fait, les inégalités entre les valeurs assignées aux hommes et aux femmes sont le résultat du processus social et ne reflètent en rien leurs compétences réelles car elles aussi disposent de potentiel et cherchent à s'affirmer dans la société.

« La capacité des femmes à entreprendre des activités économiques ne dépend pas seulement de l'accès à des ressources financières ou à des moyens de production. Elle est conditionnée par une série de facteurs culturels, politiques, économiques et sociaux qui peuvent favoriser ou restreindre leur participation dans le domaine économique ».<sup>1</sup>

Aussi, la répartition sexuelle des rôles n'est pas toujours en faveur des femmes. La conciliation des rôles liés à la production et à la reproduction et l'absence de services et de technologies appropriées pour alléger les corvées des femmes constituent des obstacles importants à leur accès à l'activité marchande et au développement.

Les facteurs d'influence juridiques sont par ailleurs importants. Bien que des changements continuent à voir le jour, certaines dispositions juridiques demeurent encore discriminatoires à l'égard des femmes.

L'éducation constitue également un facteur d'influence déterminant : faible scolarisation des filles, faible accès à la formation professionnelle, .... Les filières de la formation professionnelle offertes aux filles contribuent particulièrement à renforcer la position des femmes dans les secteurs « traditionnellement » féminins et précaires (textile et artisanat notamment).

## Recommandations

Points forts :

- L'ensemble des grands projets relevant des infrastructures de base sont opérationnels grâce à l'organisation d'un comité de gestion organisé en association.
- L'organisation de la plupart des AGR en coopératives pour faciliter leur suivi et leur durabilité.
- L'augmentation du nombre d'associations citoyennes qui intègrent le travail des jeunes et des femmes dans leur plan d'action.
- Les porteurs d'AGR sont pour la plupart des femmes qui assurent la bonne gestion de leurs projets.
- L'évolution de la qualité des travaux du CLDH et des EAQ au cours de la 2ème phase. Ces derniers évaluent les projets en fonction de leur faisabilité et pérennité et non sur la base de leur financement.

Non-implication des femmes dans la conception du projet d'AGRE.

Le financement des AGR enregistre des difficultés pour l'organisation des bénéficiaires en coopératives. Car, ce travail nécessite beaucoup d'accompagnement et de formation.

Pour pallier à certaines insuffisances dans la mise en œuvre des actions et projets pour la lutte contre la précarité, le CPDH de la Préfecture de Salé a adopté une démarche novatrice qui consiste à édifier des projets générateurs de revenus qui ont permis aux associations chargées de la gestion des centres d'accueils de subvenir aux charges liées à leur bonne marche.

---

<sup>1</sup> Association Marocaine de Promotion de la Petite Entreprise 2004.

Conscients de l'intérêt de l'insertion par l'économique, les concepteurs de la plate-forme 2011-2015 de l'INDH stipulent que 40% de l'enveloppe du programme transversal doit financer des AGRE. Ce taux n'est pas facile à atteindre compte tenu de la nature des projets présentés. Car, un souci persiste, qui est celui de la pérennité et la durabilité surtout des projets portés par des associations ambitieuses mais peu expérimentées.

Certains porteurs d'AGRE n'ont pas l'esprit de management et baignent dans l'analphabétisme. Ils manquent d'une culture de gestion solidaire, ce qui pénalise le processus d'aboutissement de ces projets.

- Respecter la périodicité des réunions (4 fois par an).
- Attribuer des tâches supplémentaires aux CLDH dans le suivi des projets programmés.
- Garantir moins de lourdeur aux équipes des DAS compte tenu de l'ampleur des projets et la complexité dans l'exécution des tâches.
- Intégration de la population dans la conception puis la mise en œuvre des projets.
- Examen et sélection des projets : critères d'éligibilité, classement des propositions, grilles de notation.
- Nécessité de programmation des projets AGR, et délicatesse dans le processus de mise en œuvre (financement, contribution financière des porteurs des projets, l'innovation dans les idées, ...).
- Les AGR réalisées restent peu diversifiées et peu innovantes.
- La viabilité économique n'est pas garantie.
- Renforcer le diagnostic participatif en lui attribuant une rubrique financière.
- Donner plus de pouvoir décisionnel aux services extérieurs pour qu'ils arrivent à s'intégrer plus dans les projets proposés.
- Le PCD des communs doit tenir compte des besoins prioritaires des quartiers cibles et des besoins différenciés des Femmes et des Hommes.
- Les projets proposés par les associations doivent inclure les études techniques qui doivent être réalisées par les communes.
- Améliorer la convergence en matière de conception et d'exécution des projets et actions entrepris en partenariat avec les communes et les services extérieurs concernés.
- Renforcer les outils d'évaluation des risques inhérents à la pérennité des projets par rapport au montage de projet, Respect des critères d'éligibilité, Capacité de gestion de certaines associations,... etc.
- Respect des clauses des conventions notamment celles relatives à la gestion et le fonctionnement des projets.
- Respect du principe de non substitution de l'INDH aux actions relevant naturellement d'attributions et compétences propres aux départements ministériels compétents et aux collectivités territoriales concernées.
- Location occasionnelle des locaux de projets notamment urbains (complexe sportif, culturel, ...) au profit de particuliers, ce qui permet de drainer des revenus conséquents.

## **Conclusion**

Lorsqu'on regarde tous les facteurs en cause dans le processus de développement coopératif, force est d'admettre qu'il s'agit d'un modèle complexe. Malgré cette complexité, le modèle marocain continue d'obtenir l'appui public. Ce support de la communauté s'explique par des raisons historiques, mais aussi parce que la capacité d'adaptation de la formule coopérative au contexte actuel est jugée grande. Elle continue de répondre à de nouveaux besoins.

La distinction coopérative se définit par une philosophie particulière, des pratiques de gestion différentes et des résultats distinctifs. Puisque les résultats sont souvent le critère ultime d'évaluation, il faut reconnaître qu'ils sont très stimulants. Cela est vrai si on regarde l'effet positif de l'action coopérative sur la qualité de vie des individus. Ces impacts se situent dans plusieurs facettes de la vie en société : emplois, éducation à la démocratie, saine concurrence, distribution plus équitable de la richesse, durabilité, etc.

Le contexte économique actuel présente des défis particuliers pour plusieurs régions du Royaume et il faudra savoir mettre à profit toutes les formes d'entrepreneuriat.

## BIBLIOGRAPHIE

- Beauvais, M. (2008). Une démarche de recherche-accompagnement : d'une saisie intuitive d'éléments contextuels à l'émergence de significations. *Recherches qualitatives*, hors série 6, 73- 86.
- Chouinard, O., Beaudin, M., Donovan-Vinagbe, P. et Martin, G. (2009). Contribution de la coopération et de l'économie sociale dans le développement territorial des Îles Lamèque et Miscou en Acadie du Nouveau-Brunswick [En ligne], Moncton : Chaire des caisses populaires acadiennes en gestion des coopératives, Faculté d'administration, Université de Moncton,
- Daigle, J. (1990). Une force qui nous appartient : la Fédération des caisses populaires acadiennes, 1936-1986. Moncton : Éditions d'Acadie.
- Doiron, M. (1996). Évolution, problématique, potentialité et conditions d'appui au développement de nouvelles coopératives en Acadie, Nouveau-Brunswick.
- Guillemot, J., Plante, S., et Boisjoly, J. (2008). Gouvernance et développement territorial en milieu insulaire : le cas de l'Isle-aux-Coudres (Québec-Canada). *Revue canadienne des sciences régionales*, 31, 521-538.
- Joyal, A. (2001). Le développement local : comment stimuler l'économie des régions en difficulté, Québec : Presses de l'Université Laval et Éditions de l'IQRC.
- L'Economie Sociale et Solidaire : un levier pour une croissance inclusive CESE 2015.
- Rapport sur le budget genre 2014/Ministère de l'Economie et des Finances.
- Entrepreneuriat social : innover au service de l'intérêt général; de Amandine Barthélémy.
- GENRE ! L'essentiel pour comprendre, d'Arnaud Alessandrin et Brigitte Esteve-Bellebeau, 2014.
- Charte africaine de l'entrepreneuriat social, de Consortium Africain Pour L'Entrepreneuriat Social, 2012.
- Atelier National sur les Coopératives de femmes : résultat des travaux 2010.
- Aomar IBROUK , 2010 « la promotion des actions du mouvement associatif au Maroc : des réalisations appréciables à évaluer ».
- Yahya Yahyaoui et Hachmi Bentahar : « Evolution historique de l'économie solidaire » Année 2011.
- Dardory Mohammed (2011), « les coopératives au Maroc : évolution et répartition, ODCO, RABAT.
- KAMDEM E. 19 avril 2010, « réponse à la crise à travers l'entrepreneuriat coopératif et la création d'emplois décents en Afrique » conférence à la chambre de commerce et de l'industrie de rabat, Réseau marocain d'économie sociale et solidaire REMESS.
- Etude sur l'identification d'activités économiques potentielles pour les femmes au Maroc, réalisée par l'AMAPPE en 2004.

- Economie sociale et solidaire : un moteur de l'action sur les territoires de la politique de la ville, Vendredi 2 juillet 2004.

Webographie :

- <http://www.un.org/womenwatch/daw/beijing/pdf/BDPfA%20F.pdf>
- [www.odco.gov.ma](http://www.odco.gov.ma)
- [www.maroctaswiq.ma](http://www.maroctaswiq.ma)
- [www.remess.ma](http://www.remess.ma)
- <http://www.umoncton.ca/umcm-ccpagc/node/3>.
- [http://www.umce.ca/andre\\_chaire/recherche.htm](http://www.umce.ca/andre_chaire/recherche.htm).
- [www.tanmia.ma](http://www.tanmia.ma)